



SERIE *ECONOMIA SOCIAL*

LA FUNCION DIRECTIVA EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

Joan Baptista Vicent Aragonés i Signes

Carles Moscad i Fumado

Octubre de 1.986

Por el título de este artículo podría pensarse que se va a tratar sobre profesionales que ocupan cargos directivos en cooperativas, los cuales poco tienen en común con personas que ocupan funciones similares en otro tipo de organizaciones. Sería como pensar que un director general de una empresa pública nunca podrá dirigir una sociedad anónima, pongamos por caso.

Por contra, y siguiendo este razonamiento de lo anterior podría interpretarse que la función directiva se rige por unas variables idénticas y de igual intensidad en cualquier tipo de organización.

Para conocer las características del trabajo directivo habría que estudiar fundamentalmente qué es lo que hace un directivo y cómo lo hace.

En cuanto a las funciones que realiza un directivo, existen una serie de aspectos comunes a todas las tareas de gestión, y otros que son particulares para cada tipo de actividad directiva. De todas formas van a constituir un bloque más o menos compacto de actividades que el directivo debe realizar a lo largo de su jornada (planificar, reunirse, informar, decidir, etc).

Desde nuestro punto de vista, las características diferenciadoras de la función directiva en las cooperativas no las determina aquello que hace un directivo. Es más, poco nos aporta saber qué tareas lleva a cabo sin atender a otra serie de cuestiones.



ESTILOS DE DIRECCION

La forma en que realiza las tareas un directivo (lo que sería en definitiva el estilo de dirección), pensamos que es el aspecto fundamental y diferenciador de la función directiva realizada en cualquier tipo de organización.

El estilo de dirección viene determinado por los principios, creencias y valores, esto es, por las actitudes que el directivo como persona aporta a su actividad profesional, estando estas actividades moduladas por el medio ambiente en el que se desenvuelve. Los psicólogos sociales de tendencia empírica han estudiado la efectividad de los líderes en función de la situación en que se encuentren inmersos.

El único hecho de que una organización se configure como cooperativa no obliga a adoptar uno u otro estilo de dirección. Tradicionalmente se ha pensado que el directivo de una cooperativa tenía que promover una mayor participación, debía ser menos rígido, etc. Esto es erróneo, ya que, como hemos indicado, en función del grupo humano y de la situación deberá adaptarse el estilo de dirección intentando conseguir una mayor efectividad en el desempeño directivo. Evidentemente puede haber grupos cuya formación sea la misma, tanto en una cooperativa como en cualquier otro tipo de organización.

Un factor que determina en gran medida las actitudes de los directivos en una cooperativa es la no aceptación por parte del colectivo de la organización de la función directiva en si. Hemos observado que si en alguna cooperativa se acepta el hecho de dirigir no es por lo que de necesario tiene para el buen funcionamiento de la organización, sino por lo que representa la persona que la lleva a cabo. No se acepta la función directiva, se acepta el carisma de la persona que la desarrolla. Esto es peligroso para la supervivencia de la organización, ya que la actividad de dirigir no está integrada en la misma y en el momento en que se introduzca va a suponer un cambio, el cual provocará la lógica resistencia al mismo. Así mismo, esto impide la total aceptación por parte del directivo de su rol.

Por otra parte, hay que apresurarse a indicar que incluso dentro del mundo

cooperativo existen diferencias bastante acusadas referentes a este tipo de actitudes. Es por esto por lo que podemos encontrarnos con estilos de dirección bien distintos. De ahí que no se pueda abogar por un estilo de dirección válido universalmente para todas las cooperativas.



En los últimos años, numerosos estudiosos en temas sociopolíticos están intentando averiguar cuáles son los límites reales del entorno que influye sobre una organización. Tiene mucho más sentido hablar de cooperativas valencianas que de cooperativas españolas.

El admitir, por ejemplo, que la participación debe, promoverse en las organizaciones cooperativas (y pensamos que en todas las demás) no debe llevarnos a concluir que la Dirección Participativa por Objetivos, la teoría Z o cualquier otra técnica es la adecuada para nuestras organizaciones. Una cosa es el modelo por el cual aboguemos; otra muy distinta son las diferentes técnicas que en él vayamos a aplicar.

MOTIVACIONES Y COMPORTAMIENTOS

Es necesario comprender el comportamiento interpersonal de los líderes. Hay que intentar descubrir aquello que hace diferente a un directivo cooperativista al de cualquier otra organización, Algo evidente es que conocemos mejor las motivaciones, actitudes y medio ambiente que rodea a un directivo americano, francés o incluso japonés que las de cualquier directivo de cooperativas valenciano. Seguramente las conoceremos intuitivamente. La consecuencia de esto es que actuaremos con falta de sistemática a la hora de aplicar innovaciones en este terreno.

No sabemos si un directivo de cooperativas debe ser significativamente más o menos empático con sus colaboradores, si debe dar mas o menos información, si el colectivo tiene las mismas expectativas que las de cualquier otro, etc. Todo esto requiere sistemáticamente en su estudio y posterior análisis.



Pensamos que el modelo de estudio adecuado de la función directiva en las cooperativas debe basarse en primer lugar en averiguar las características diferenciadoras del colectivo humano; en segundo lugar, en la situación determinada en que se desarrolla el trabajo directivo; en tercer lugar, en las actitudes y motivaciones que deben desarrollarse por parte del directivo.

El directivo en general debe asumir una función de continua autocrítica; el directivo cooperativista posiblemente deba asumir con más intensidad esta función.

Así mismo, dada la especial necesidad que las cooperativas tienen de adaptarse a un entorno extremadamente variable, los directivos de estas organizaciones deben asumir en grado extremo su papel de agentes de cambio.

Estamos convencidos de que si las diferencias existen éstas son por el grado de intensidad más que por la forma.

Todo ello, y como hipótesis de partida, nos debe llevar a concluir que la función directiva en las cooperativas tiene aspectos que la diferencian de otro tipo de organizaciones, pero que son muchos menos de lo que tradicionalmente se ha venido sosteniendo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.